VALVE®

PRZEWODNIK DLA NOWYCH PRACOWNIKÓW

PRZEWODNIK DLA NOWYCH PRACOWNIKÓW

Zadziwiająca przygoda o tym,
jak dowiedzieć się, co masz robić,
gdy nie ma absolutnie nikogo
kto ci powie, co masz robić

WYDANIE PIERWSZE
2012

VALVE PRESS

Dedykowane rodzinom
wszystkich pracowników Valve.

Dziękujemy wam za pomoc we
współtworzeniu tego
niesamowitego miejsca.

Spis treści

Przedmowa vii
Jak korzystać z tej książki viii

Część 1: Witamy w Valve 1
Twój pierwszy dzień
Ważne fakty dotyczące Valve
Płaska jak deska

Część 2: Ustatkowanie się 7
Twój pierwszy miesiąc
Nad czym pracować
Dlaczego sam muszę wybierać swoje projekty?, Ale jak mam zadecydować, nad czym pracuję?, Jak mogę się dowiedzieć, które projekty już trwają?, Cele krótko- i długoterminowe, A co ze wszystkim, czego nie robię?, Jak Valve decyduje, nad czym pracować?, Czy mogę być uwzględniony, gdy Valve decyduje o X?
Zespoły, godziny pracy i biuro
Kliki, Liderzy zespołów, Struktura się zdarza, Godziny pracy, Biuro
Ryzyka
A co, jeśli zawalę?, A co, jeśli WSZYSCY zawalimy?

Część 3: Jak mi idzie? 25
Twoi współpracownicy i twoja wydajność
Wzajemna ocena, Ranking pracowniczy (i wynagrodzenie)

Część 4: Wybierz swoją przygodę 35
Twoje pierwsze pół roku
Role, Postęp kontra rozrost, Umieść więcej narzędzi w skrzynce na narzędzia

Część 5: Valve się rozwija 41
Twoja najważniejsza rola
Zatrudnianie, Dlaczego zatrudnianie jest tak ważne?, Jak zatrudnić właściwe osoby?, Liczą się dla nas ludzie „T-kształtni", Szukamy ludzi silniejszych od nas, Zatrudnianie jest fundamentalnie identyczne we wszystkich dyscyplinach

Część 6: Epilog 51
W czym Valve *nie jest* dobre?
Co się dzieje, gdy to wszystko nie funkcjonuje?
Gdzie nas zabierzesz?

Glosariusz 55

Cbwah_ ngcpuqx_8 k_pxca 0./0 p,

Valve Corporation
Bellevue, stan Waszyngton, USA
www.valvesoftware.com

X_npmhcirmu_lm npxcx T_jtc
Krój pisma: Minion Pro

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Przedmowa

W roku 1996 rozpoczęliśmy tworzenie świetnych gier, ale już wtedy wiedzieliśmy, że będziemy potrzebować miejsca, które będzie sprzyjać temu celowi. Miejsce, w którym niezwykle utalentowane osoby będą mogły włożyć swój trud w coś, co trafi do milionów osób i w którym nic nie stanie im na przeszkodzie. Ta książka jest streszczeniem naszych przewodnich zasad. Wraz z rozrostem firmy mamy nadzieję, że będą one służyć każdej nowej osobie, która znajdzie się w naszych szeregach. Jeżeli jesteś nową osobą w Valve, witamy. Chociaż cele opisane w tej książce są ważne, to tak naprawdę twoje pomysły, talent i energia mogą sprawić, że Valve będzie prosperować przez kolejne lata. Dzięki, że z nami jesteś. Stwórzmy coś wielkiego.

Jak korzystać z tej książki

Ta książka nie jest o świadczeniach dodatkowych, nie powie ci także jak skonfigurować swoją stację roboczą, ani gdzie znaleźć kod źródłowy. Valve pracuje w sposób, który z początku wydaje się nieintuicyjny. Ten przewodnik dotyczy decyzji, które będziesz podejmować, a także w jaki sposób o nich myśleć. Głównie jest on o tym, jak tutaj nie oszaleć.

W celu znalezienia informacji technicznych, sprawdź oficjalny Intranet Valve (**http://intranet**). Szukaj tam rzeczy, które powiedzą ci np. jak zbudować magazyn danych Steam lub czy twoje okulary są częścią planu Flex Spending.

Ta książka znajduje się w Intranecie, więc możesz ją edytować. Po jej przeczytaniu pomóż nam uczynić ją lepszą dla innych nowych osób. Zasugeruj nowe rozdziały lub zmień istniejące. Dodaj coś do glosariusza. A jeśli nie chcesz tego robić, dodaj komentarz lub sugestię. Zbierzemy to wszystko i przeredagujemy, by znalazło się w kolejnym wydaniu.

1

Witamy w Valve

Twój pierwszy dzień



Ryc. 1-1

Pomyślnie przeszedłeś proces rekrutacyjny, podpisałeś umowę i w końcu pracujesz w Valve. Gratulujemy i witamy. Valve jest niesamowicie unikalne w robieniu rzeczy, które sprawią, że będzie to największe doświadczenie zawodowe twojego życia, ale z początku będzie ci trudno się przyzwyczaić. Przewodnik ten został napisany przez ludzi, którzy byli niegdyś na twoim miejscu i chcą, by twoje pierwsze miesiące minęły tak spokojnie, jak to tylko możliwe.

Ważne fakty dotyczące Valve



Ryc. 1-2

Valve jest samowystarczalne finansowo. Nie mamy nawet zewnętrznych źródeł finansowania. Od pierwszych dni istnienia firmy było to niesamowicie ważnym czynnikiem, dzięki któremu mieliśmy swobodę w ukształtowaniu firmy i jej praktyk biznesowych.

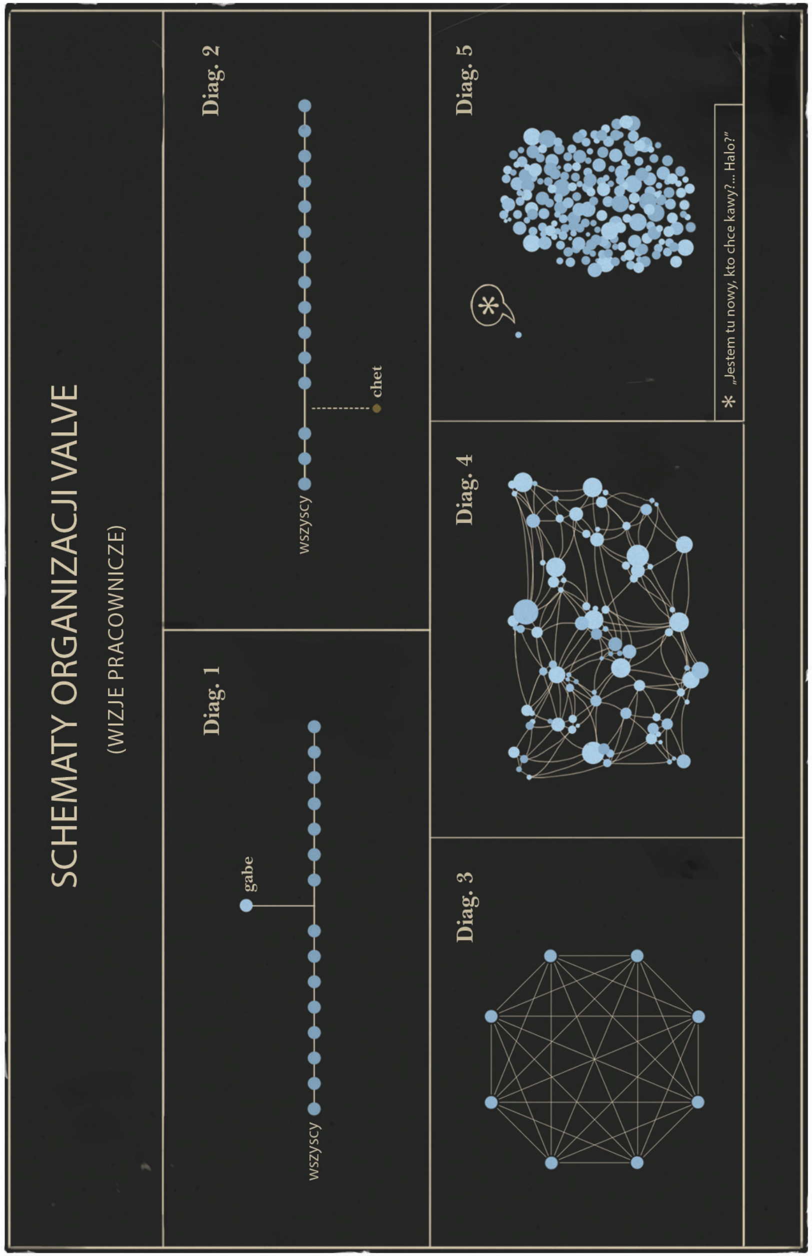
Valve zarządza swoją własnością intelektualną. To daleko odbiega od normy tego przemysłu lub w większości firm z branży rozrywkowej. Nie zawsze tak było. Ale tak się stało po kilku zmaganiach prawniczych z naszym pierwszym wydawcą po wydaniu gry *Half-Life*. To nas uwolniło, przez co mogliśmy podejmować samodzielne decyzje na temat naszych produktów.

Valve to coś więcej, niż firma produkująca gry. Na początku byliśmy dosyć tradycyjną firmą w tej branży. I dalej nią jesteśmy, lecz poszerzyliśmy horyzonty. Co jest świetne, gdyż przez to możemy robić lepsze gry i poszerzyć zakres działalności.

Jesteśmy firmą z branży rozrywkowej, tworzymy oprogramowanie i posiadamy platformę cyfrową. Ale głównie jesteśmy firmą składającą się z osób z pasją, które kochają produkty, które tworzymy.

Płaska jak deska

Hierarchia jest dobra do zarządzania rzeczy powtarzalnych i przewidywalnych. Upraszcza planowanie i kontrolę nad dużą grupą osób odgórnie. Dlatego organizacje wojskowe tak bardzo na niej polegają.
Ale gdy jesteś firmą z branży rozrywkowej, która przez ostatnią dekadę zatrudniała najbardziej inteligentnych, innowacyjnych i utalentowanych ludzi na Ziemi, to zmuszenie ich do siedzenia przed biurkiem obdziera ich z 99% ich wartości. Chcemy innowacji, a to oznacza zarządzanie środowiskiem, w którym będą się rozwijać. Dlatego Valve jest płaskie. To nasz sposób na okazanie, że nie mamy żadnych menedżerów i nikt nikomu nie zdaje raportów. Wprawdzie mamy założyciela/prezesa, ale nawet on nie jest twoim przełożonym. Możesz własnoręcznie pokierować firmą - z dala od ryzyka i ku nowym możliwościom. Posiadasz moc zatwierdzania projektów. Posiadasz moc wydawania produktów. Płaska struktura usuwa każdą barierę organizacyjną pomiędzy twoją pracą i klientem.



Ryc. 1-3

Każda firma powie ci, że „nasz klient, nasz pan", ale tutaj to przesłanie ma większą wagę. Nic cię nie powstrzymuje od odgadnięcia samemu, czego chcą twoi klienci, a następnie dostarczenia im tego. Jeżeli myślisz sobie, „Wow, to strasznie duża odpowiedzialność", masz rację. Dlatego też zatrudnianie jest najważniejszą rzeczą, jaką będziesz robić w Valve *(patrz: „Zatrudnianie" na str. 43).* Za każdym razem, gdy prowadzisz rozmowę kwalifikacyjną z potencjalnym pracownikiem, musisz ocenić nie tylko, czy jest on utalentowany i potrafi pracować w grupie, ale czy jest również zdolny do dosłownego zarządzania firmą, ponieważ właśnie to będzie robił.

Zobacz na stronie 18, rys. 2-1

Dlaczego twoje biurko posiada kółka? Pomyśl o nich jako o symbolicznym przypomnieniu, że zawsze powinieneś brać pod uwagę gdzie możesz się przenieść, by być przydatniejszym. Ale są one również dosłownie kółkami, (no bo są) dzięki którym możesz przenieść swoje biurko.

Zauważysz, że inni często się przenoszą; zazwyczaj całe zespoły przenoszą swoje biurka, by być bliżej siebie. Nie ma jakiejś struktury organizacyjnej, która ci nie pozwalałaby ci być blisko osób, którym chcesz pomóc lub które miałyby ci pomóc.

Sam fakt, że wszyscy cały czas się przenoszą sprawia, że ciężko kogoś znaleźć. Dlatego mamy **http://user** - sprawdź już teraz. Wiemy, gdzie jesteś na podstawie miejsca, do którego jest podłączony twój sprzęt - użyj tej strony, by zobaczyć, gdzie kto jest w tej chwili.

2

Ustatkowanie się

Twój pierwszy miesiąc

Już wiesz, gdzie umieścić swoje biurko. Wiesz, gdzie jest ekspres do kawy.* Nawet raczej pamiętasz, jak tamten gość miał na imię. Już nie wariujesz. Właściwie jesteś gotowy pojawić się w pracy tego ranka, naostrzyć ołówki, włączyć komputer. I co dalej? Następny dział pomoże ci w zrozumieniu nad czym pracować. Dowiesz się jak działają projekty, jak działają kliki, a także jak wydawane są produkty w Valve.

* w kuchni

Nad czym pracować

Dlaczego sam muszę wybierać swoje projekty?
Słyszeliśmy, że pracownicy innych firm alokują pewien procent czasu do projektów zarządzanych przez siebie. W Valve ta wartość wynosi 100%. Z racji płaskiej struktury Valve, ludzie nie dołączają do projektów z przymusu. Zamiast tego sami decydują, nad czym chcą pracować po zadaniu serii pytań (o tym później). Pracownicy głosują nad projektami za pomocą swoich stóp (lub kółek od biurek). Dobry projekt to taki, w którym ludzie widzą demonstrowaną wartość - są szybko obsadzane. Oznacza to, że ciągle trwają wysiłki nad wewnętrznym werbowaniem do poszczególnych projektów.

Jeśli tutaj pracujesz, to znaczy, że jesteś dobry w tym, co robisz. Inni będą chcieli, żebyś z nimi pracował nad ich projektami i bardzo będą tego pragnąć. Ale decyzja należy do ciebie (właściwie to czasami będziesz marzyć o tym, żeby tylko jedna osoba mówiła ci, co powinieneś według niej robić, niż żeby to były setki osób).

Ale jak mam zadecydować, nad czym pracuję?
Ta decyzja może być jedną z najtrudniejszych rzeczy, jakie będziesz robić w Valve. A to dlatego, co pewnie już zauważyłeś, nie zatrudniono cię na konkretne stanowisko. Zatrudniono cię, by ciągle szukać projektu, w którym twój wysiłek będzie dawał jak najlepsze rezultaty. Pod koniec projektu może się zdarzyć, że wykroczyłeś poza coś, co nazywałeś podstawowym obszarem twojej specjalistycznej wiedzy. Nie ma zasad dotyczących wyboru projektu w Valve. Ale warto zadać następujące pytania:

- Który ze wszystkich obecnych projektów zyskałby najwięcej na mojej pracy?
- Który projekt będzie mieć największy wpływ na naszych klientów? Jak wiele korzyści popłynie bezpośrednio z mojej pracy?
- Czy Valve nie robi czegoś, co powinno?
- Co jest ciekawe? Co nagradza? Co wykorzysta najlepiej moje mocne strony?

Jak mogę się dowiedzieć, które projekty już trwają?
Istnieją listy np. obecnych projektów, ale najlepszym sposobem będzie zapytanie kilku osób. W zasadzie każdego. Jak już to zrobisz, to dowiesz się co się dzieje w firmie, a twoi współpracownicy dowiedzą się nieco o tobie. Wiele osób w Valve chce i musi się dowiedzieć na czym ci zależy, w czym jesteś dobry, co cię martwi, w czym masz doświadczenie i tak dalej. I najlepszym sposobem, by słowo się rozeszło jest powiedzenie o tych wszystkich rzeczach ludziom. Równocześnie dostajesz rozkład terenu, dowiadując się o projektach oraz przekazujesz informacje o sobie istotnej grupie osób.

Masz pomysł, jak Valve może zmienić sposób na wewnętrzne rozgłaszanie stanu projektów/firmy? Świetnie. Zrób coś z tym. W międzyczasie krzesło obok czyjegoś biurka jest zawsze wolne, więc siadaj na nim często.

Dołącz do drużyny, która coś wydaje!

Cele krótko- i długoterminowe
Z racji bycia odpowiedzialnym za nadanie priorytetu naszej pracy oraz z chęci bycia wartościowymi, jako indywidualiści najczęściej kierujemy się ku projektom, które posiadają wysoki, dostrzegalny i przewidywalny zysk dla firmy. Dlatego jeśli istnieje możliwość krótkoterminowego sukcesu biznesowego z pewnym zyskiem, wszyscy chcemy go posiąść. A jeśli stajemy w obliczu problemu lub zagrożenia z pewnym kosztem, to trudno jest nie zająć się tym natychmiast.

To brzmi jak coś dobrego i najczęściej tak jest, ale posiada to wady, które warto zapamiętać. Głównie jeśli nie jesteśmy ostrożni, te cechy mogą sprawić, że będziemy gonić tam i z powrotem między krótkoterminowymi możliwościami i zagrożeniami, przez co będziemy ukierunkowani na rozwiązywanie problemów, a nie na działanie.

Z tego powodu brak tradycyjnej struktury organizacyjnej wiąże się z wielką odpowiedzialnością. To naszym zadaniem jest skupienie się nad tym, co według nas powinno być celem długoterminowym firmy.

Ktoś mi powiedział, żebym pracował (lub nie) nad X. I ta osoba jest tutaj od dawna!
Cóż, poprawną odpowiedzią na to pytanie jest zastanowienie się, czy twoi koledzy mają rację, czy nie. Pociągnij dalej rozmowę. Trzymaj się swojego zdania, jeśli jesteś przekonany, że masz rację. Sprawdź swoje przypuszczenia. Wciągnij do tego więcej ludzi. Słuchaj. Nie wierz, że ktoś ma władzę nad decyzją, którą chcesz podjąć. Nikt jej nie ma, ale ktoś może posiadać cenne doświadczenie, rozeznanie w czymś nowym lub informacje i dane, których nie posiadasz. Przy podejmowaniu decyzji nie wierz, że ktoś poza tobą jest „interesantem”. Ty nim jesteś. Oraz klienci Valve, którym służysz. Rób to, co dla nich najlepsze.

Istnieje wiele historii związanych z tym, jak Gabe podejmował ważne decyzje samemu, np. zatrudnił cały zespół gry *Portal* od razu po połowie spotkania. Pomimo przypadków takiego jak ten, gdzie ten sposób podejmowania decyzji miał dobre skutki, to nie jest norma w Valve. Gdyby była, to Gabe lub goście od zarządzania musieliby podejmować ważne decyzje za nas. Gabe jest pierwszą osobą, która powie, że zazwyczaj nie ma na tyle racji, by firma mogła działać w ten sposób. Jego decyzje i prośby są tak samo poddawane pod wątpliwość, jak każdej innej osoby (jeśli każe ci umieścić jego ulubiony nóż do *Counter-Strike'a*, możesz po prostu odmówić).

Niezależnie od grupy, w której się znajdujesz, czy to instalujesz serwery Steam, tłumaczysz artykuły pomocy technicznej lub tworzysz też dziesięciotysięczną czapkę do *Team Fortress 2*, to wszystkie wymienione wcześniej wskazówki tyczą się ciebie. Ważne jest, żebyś to wierzył, więc powtórzymy to jeszcze kilka razy w tym przewodniku.

A co ze wszystkim, czego nie robię?

W tym środowisku naturalną rzeczą jest, że czujesz, że coś ci nie wychodzi, ponieważ za każdym zdaniem, które zdecydowałeś się robić znajduje się tuzin, na których się nie skupiasz. Zaufaj nam, to normalne. Nikt od ciebie nie oczekuje, byś poświęcał swój czas na każdą rzecz, która do ciebie przychodzi. Zamiast tego chcemy, byś nauczył się wybierać to, co jest dla ciebie najważniejsze.

Jak Valve decyduje, nad czym pracować?

W ten sam sposób, jak podejmujemy inne decyzje: czekamy na kogoś, kto zadecyduje, że właśnie to powinniśmy robić i pozwalamy mu zwerbować ludzi do pracy nad tym. Wierzymy, że wszyscy potrafimy podejmować takie decyzje i za każdym razem udowadnialiśmy, że ta wiara ma dobre podstawy.

Lecz zamiast po prostu ufać sobie nawzajem, prócz tego często poddajemy nasze decyzje próbom. Gdy wkraczamy na nieznany teren, nasze wnioski przeczą naszym przewidywaniom częściej, niż jesteśmy w stanie się przyznać. Dowiedzieliśmy się, że niesłychanie ważne jest, by nie kierować się założeniami, niesprawdzonymi teoriami i zabobonami.

Ten rodzaj poddawania próbom ma miejsce w całej firmie, od tworzenia gier, przez zatrudnianie ludzi, a na sprzedawaniu gier na Steam kończąc. Na szczęście Steam jest świetnym miejscem do nauki biznesu, a także platformą usługowo-rozrywkową dla naszych klientów. Służy również jako kanał komunikacyjny pomiędzy nami, a klientami.

Ogólnie przyjęte banały na temat sprzedaży, marketingu, regionalności, sezonowości, Internetu, zachowania kupujących, designie gier, ekonomice, zatrudnianiu itd. okazywały się błędne zaskakująco często. Nauczyliśmy się, że jeżeli podejmujemy jakieś działanie, to należy to robić w taki sposób, dzięki któremu możemy przewidzieć rezultaty i przeanalizować wyniki.

Zatrudnianie może być niełatwym procesem do wdrożenia i zmierzenia. Chociaż zawsze próbowaliśmy być racjonalni w stosunku do zatrudnianych przez nas osób, to przez wiele lat udało nam się usprawnić naszą metodologię. Uczyniliśmy znaczne kroki w tym kierunku i wnieśliśmy do rekrutacji więcej przewidywalności, wymierności i analizy. Zakłada się, że ten proces powinien być traktowany jako „lekka sztuka", gdyż dotyczy ludzi, osobowości, języków i niuansów - a jednak znajduje się w nim wiele miejsca na naukę. Aczkolwiek nie przekazaliśmy jeszcze tego zadania robotom *(patrz: „Zatrudnianie" na str. 43).*

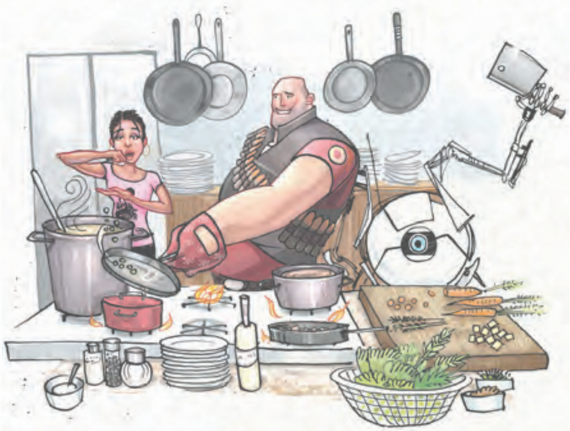
Czy mogę być uwzględniony, gdy Valve decyduje o X?

Tak. Nie istnieje żadna tajemna klika podejmująca decyzję. Bez względu na projekt, już jesteś zaproszony. Musisz po prostu albo (1) zacząć to robić, albo (2) zacząć rozmawiać z ludźmi, którzy mogliby już nad tym pracować i dowiedz się, jak możesz najlepiej się przydać. Powitamy cię z otwartymi ramionami - nie istnieje żadna biurokracja lub proces zyskiwania aprobaty.

Wręcz przeciwnie - to twoim zadaniem jest znalezienie miejsca, w którym według ciebie powinieneś się znaleźć.

Zespoły, godziny pracy i biuro

Kliki



Ryc. 2-1

Kliki to poprostu wielokierunkowe zespoły projektowe. Organizowaliśmy się w takie tymczasowe grupy od pierwszych dni istnienia Valve. Celem ich istnienia jest wydanie produktu lub znaczącej funkcjonalności. Tak jak inne grupy w firmie, organizują się organicznie. Ludzie decydują się do nich dołączyć w wierze, że praca grupy jest na tyle ważna, że trzeba być jej częścią.

Aby uzyskać punkt odniesienia, przeczytaj artykuł dotyczący klik autorstwa Kena Birdwella. Opisuje genezę klik i czym one dla nas były na początku: **http://tinyurl.com/ygam86p**.

Liderzy zespołów

Często zdarza się tak, że ktoś z zespołu zostanie „liderem" danego projektu. Rola tej osoby nie jest typową rolą menadżerską. Najczęściej taka osoba jest przede wszystkim odpowiedzialna za przepływ informacji o projekcie. Liderzy posiadają wszelką wiedzę na temat projektu, nad którym pracują, dzięki czemu inni członkowie zespołu mogą polegać na nich przy podejmowaniu ważnych decyzji. Liderzy służą swojemu zespołowi jak i również są swego rodzaju źródłem informacji dla innych pracowników.

Struktura się zdarza

Zespoły pracujące nad danym projektem często mają strukturę wewnętrzną, która tworzona jest tymczasowo dla potrzeb grup. Chociaż pracownicy Valve nie posiadają stałych stanowisk i funkcji w firmie, mogą mieć i zazwyczaj posiadają jasną definicję ich obecnej roli. Razem z innymi pracownikami firmy tworzą nazwy ról na dany czas, aby pasowały one do obranych przez grupę celów. Opis każdej roli zmienia się wraz z wymaganiami dla danego projektu, jakkolwiek nadanie grupie tymczasowej struktury sprawia, że pracownicy wiedzą dokładnie czego mogą od siebie wzajemnie wymagać. Jeśli ktoś przeniesie się do innej grupy lub też obecna grupa zmieni swoje priorytety, każdy członek grupy może podjąć się innej roli w zależności od nowych wymagań dla danego projektu. Valve nie jest przeciwne wszelkim strukturom organizacyjnym – pojawiają się one cały czas w firmie w przeróżnych formach, ale są one tymczasowe.

Problemy pojawiają się wtedy, gdy hierarchia lub skodyfikowane podziały pracy albo nie zostały stworzone przez członków grupy, albo też trwają przez bardzo długi czas. Wierzymy, że te struktury nieuchronnie zaczynają służyć swoim własnym potrzebom, zamiast potrzebom naszych klientów. Hierarchia zacznie wzmacniać własną strukturę poprzez zatrudnianie nowych pracowników, którzy będą w stanie dopasować się do jej wymagań i którzy wypełnią podrzędne role wsparcia. Członkowie takiej hierarchii zachęceni są do angażowania się w poszukiwanie zysku i przewagi zamiast w dostarczanie wartości dla naszych klientów.

Godziny pracy

Mimo że okazjonalnie ludzie naciskają na siebie z dodatkowymi godzinami pracy, zwłaszcza, gdy coś wielkiego ma zamiar się ukazać, generalnie praca w nadgodzinach przez dłuższy czas wskazuje na fundamentalną porażkę w planowaniu lub komunikacji. Jeśli taka sytuacja ma miejsce w Valve, jest to znak, że coś musi zostać ponownie ocenione, a potem poprawione. Jeżeli zastanawiasz się, czemu ludzie dookoła nie są „spięci", odpowiedź jest dosyć prosta. Nasze najtrudniejsze zadanie to zatrudnianie odpowiednich ludzi, którzy zostaną z nami jak najdłużej przy jednoczesnym zachowaniu balansu pomiędzy pracą, rodziną, a innymi ważnymi czynnikami w życiu.

(ciąg dalszy na stronie nr 19)

Ryc. 2-2 **Jak przemieścić swoje biurko**



Krok nr 1: odłącz wszystkie kable
Krok nr 2: przemieść swoje biurko
Krok nr 3: podłącz kable
Krok nr 4: wróć do pracy

Historia Valve - oś czasu

1996

VALVE®



Valve zostaje utworzone przez Gabe'a Newella i Mike'a Harringtona w mieście Kirkland w stanie Waszyngton.

Dokumenty zostają podpisane tego samego dnia, w którym odbył się ślub Gabe'a.

Zostaje pozyskana licencja na silnik Quake'a od id Software.

Rozpoczecie produkcji nad grą znaną później jako ***Half-Life (HL)***.

Rozpoczęcie produkcji nad drugą grą Valve - ***Prospero***.

Valve zatrudnia dwa zespoły pracujące nad grami (w tym pierwszego międzynarodowego pracownika z Wielkiej Brytanii).



1997



Gabe obiecuje, że jeśli ***HL*** stanie się najlepiej sprzedającą grą, firma zabierze wszystkich na wakacje.

Po wewnętrznej ocenie **HL** nie jest jeszcze wystarczająco dobry, by go wydać.

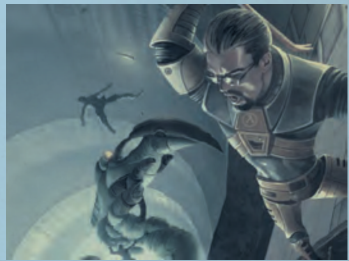
Zespół pracujący nad ***HL*** wraca do fazy projektowania i de facto zaczyna wszystko od nowa.

Prospero zostaje permanentnie odwołane.

1998

Zostaje wydane demo OEM ***Half-Life: Day One.***

Wydany jako demo dołączony do karty graficznej Voodoo Banshee, wersja OEM dociera do znacznie szerszej widowni, niż było to planowane. Valve zdaje sobie sprawę z tego, jak bardzo pełna gra jest wyczekiwana.



Half-Life zostaje wydany.



Po pewnym incydencie w instytucie Black Mesa świat już nie jest taki sam...

TeamFortress Software Pty. Ltd. zostaje zakupione.

Twórcy ***Team Fortress (TF)*** dołączają do Valve i zaczynają pracę nad ***Team Fortress Classic***.

Pierwsze firmowe wakacje Valve spędzone na Cabo San Lucas w Meksyku
liczba pracowników: **30**
liczba dzieci: **0**

1999

Valve ustala w jaki sposób będzie wspierać oraz pozyskiwać najlepsze modyfikacje.

Half-Life: Opposing Force zostaje wydany.

Dodatek pokazuje wydarzenia z instytutu Black Mesa widziane z perspektywy nacierającego żołnierza.

Team Fortress Classic zostaje wydany.



2000

Mike Harrington polubownie zrywa partnerstwo z Gabem Newellem, efektywnie czyniąc go jedynym właścicielem Valve Corporation.

Counter-Strike (CS) zostaje wydany.



Ricochet zostaje wydany.

Robin Walker demonstruje społeczności modderów, jak szybko i łatwo można stworzyć grę przy pomocy Valve SDK.

2001

CS wkrótce okazuje się grą akcji numer 1 na świecie.

Half-Life: Deathmatch Classic zostaje wydany.

Half-Life: Blue Shift zostaje wydany.



2002



Valve przerasta swoją pierwotną powierzchnie biurową w Kirkland, co skutkuje przeniesieniem do śródmieścia Bellevue, w stanie Waszyngton.

Steam zostaje zapowiedziany na GDC.

Steam oferuje podmiotom zewnętrznym swój nowy zestaw narzędzi i usług, pierwotnie zaprojektowany dla gier Valve, takich jak HL, czy CS.

Valve Anti-Cheat (VAC) zostaje wydany.

Valve agresywnie odnosi się do sprawy mnogości oszustów rujnujących wielu klientom przyjemność z grania.

2003

Kod źródłowy **Half-Life 2** zostaje skradziony.

Intruz wkrada się do wewnętrznej sieci Valve, kradnąc i dystrybuując przy tym bazę kodu dla wciąż będącego w produkcji **Half-Life 2.** Rozpoczynają się lata spekulacji dotyczących Borealis i Kraken Base...

Steam zostaje wydany.

CS jest pierwszą grą Valve wydaną na konsolę Xbox.

Day of Defeat zostaje wydany.

Popularny mod zyskuje pełne wsparcie Valve, stając się jedną z najpopularniejszych gier.



2004

Odsłona silnika Source.

Half-Life 2 (HL2) zostaje wydany.

Pierwsza (legalna) szansa dla świata na zapoznanie się z silnikiem Source oraz napędzanej przez niego grą: **HL2.**

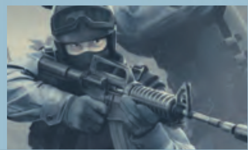
HL2 jest pierwszą grą możliwą do zakupienia zarówno na Steam, jak i detalicznie.

HL2 staje się drugą grą Valve wydaną na konsolę Xbox.



Counter-Strike: Source (CSS) zostaje wydany.

Lata pracy nad nowym silnikiem Valve (Source) nareszcie przynoszą rezultat.



Counter-Strike: Condition Zero zostaje wydany.

Half-Life: Source zostaje wydany.

Oryginalny *HL* zyskuje aktualizację oprawy graficznej.

2005

Pierwsze gry innych firm trafiają na Steam.

Punkt zwrotny w świecie dystrybucji cyfrowej, Steam daje twórcom gier na PC alternatywę dla handlu detalicznego.

*Demo technologiczne **Half-Life 2: Lost Coast*** zostaje wydane.

Wspierane przez pierwszą wersję popularnej funkcji komentarzy twórców.

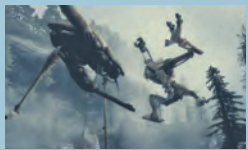
Day of Defeat: Source zostaje wydany.

Valve zatrudnia sześciu studentów z DigiPen Institute of Technology po zapoznaniu się z demem ich gry, Narbacular Drop.

2006

Half-Life 2: Episode One zostaje wydany.

Pierwsza próba Valve we fragmentarycznym opowiadaniu.



Half-Life Deathmatch: Source zostaje wydany.

2007

The Orange Box

Debiut pakietu ***Orange Box*** zawierającego dwa już wydane tytuły wraz z z trzema nowymi:



Team Fortress 2 (TF2), długo wyczekiwana kontynuacja klasycznej gry wieloosobowej.

Half Life 2: Episode Two, podniesienie poprzeczki pod względem emocjonującej fabuły.

Portal, któremu natychmiastowo nadano miano kultowego na całym świecie.

Społeczność Steam zostaje wydana wraz z pierwszą falą funkcji zaprojektowanych, by pomóc użytkownikom łączyć się oraz grać wspólnie ze swoimi znajomymi na Steam.

Steam przekracza pułap 15 milionów użytkowników grających w ponad 200 gier.

2008

LEFT 4 DEAD

Left 4 Dead zostaje wydany.

STEAMWORKS

Premiera Steamworks, narzędzia techniczne oraz biznesowe na Steam zostają udostępnione podmiotom zewnętrznym całkowicie za darmo.

Steam przekracza pułap 20 milionów aktywnych użytkowników i ponad 500 gier.

TF2 otrzymuje znaczące aktualizacje dla Medyka, Pyro oraz Grubego.

Steam jako źródło rozprowadzania tych aktualizacji dla wszystkich grających w **TF2**.



2009



LEFT 4 DEAD 2 zostaje wydany.

Największa liczba przedsprzedaży dla gry wyprodukowanej przez Valve.

Steam wydaje pierwszą zawartość DLC dla gry indie **The Maw.**

Premiera Steam Cloud, usługi oferującej bezproblemowe przechowywanie online plików gier, wliczając w to zapisane stany gry, pliki konfiguracyjne, itd.

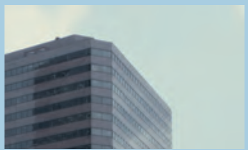
Steam przekracza pułap 25 milionów użytkowników oraz 1000 gier.

TF2 otrzymuje aktualizację Snajper kontra Szpieg, a niedługo potem wprowadza WOJNĘ!

Niedługo potem szybkość wypuszczania kolejnych aktualizacji do **TF2** gwałtownie wzrasta: 280 łącznie do końca tego roku.

Pierwsza czapka w *TF2*.

2010



Valve przenosi się do o wiele obszerniejszego biura w Bellevue, w stanie Waszyngton.

Valve ogłasza, że Steam oraz Source będą dostępne na komputerach Macintosh.

Valve ogłasza premierę ***Portal 2*** na 2011.

Valve rozpoczyna prace nad ***Dota 2.***

2011

Premiera ***Portal 2*** na wielu platformach.



Premiera ***Dota 2*** na Gamescom w Kolonii (Niemcy) wraz z pierwszymi corocznymi mistrzostwami.

2012

Imigracja odhaczona - 44. międzynarodowe zatrudnienie ze strony Valve, tym razem z Niemiec.

W 2012 Valve kieruje się na Hawaje na swoje 10. firmowe wakacje.
liczba pracowników: **293**
liczba dzieci: **185**

Pierwszy kwartał: pierwsza edycja tego poradnika.

Co dalej? Ty nam powiedz...

Jeżeli przedłużasz godziny swojej pracy lub w jakikolwiek sposób odczuwasz brak balansu, nie wahaj się przedyskutować sprawę z kimkolwiek, kto mógłby ci pomóc. Dina uwielbia wysyłać ludzi na przymusowe wolne, także może ona być twoim pierwszym przystankiem.

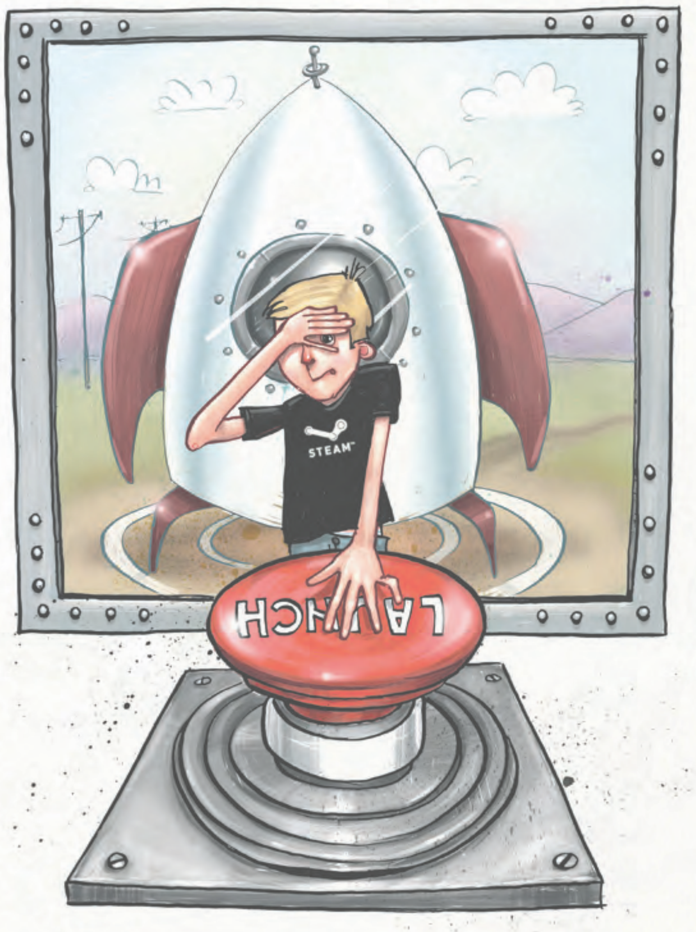
Biuro

Czasami sprawy związane z biurem zdają się iść zbyt dobrze, by to było prawdziwe. Jeżeli pewnego ranka będziesz szedł przez korytarz z miską świeżych owoców w jednej ręce oraz świeżo palonym espresso w drugiej, upuszczając przy tym brudne pranie, będąc w drodze do sali masażu, nie panikuj. Z wszystkiego możesz korzystać. Nie przejmuj się też, jeżeli ktoś z tego powodu będzie cię oceniał - wyluzuj! A jeśli w drodze powrotnej z masażu zdarzy ci się pograć w rzutki, czy poćwiczyć na naszej siłowni, nie jest to znakiem, że to miejsce zawali się niczym jakiś start-up z lat 90. Z drugiej strony, jeżeli kiedykolwiek wprowadzimy lunche z kawiorem, być może coś poszło nie tak. Definitywnie panikuj, kiedy pojawi się kawior.

Ryzyka

A co, jeśli zawalę?

Nikt nie został zwolniony z Valve za popełnianie błędów. Działanie w ten sposób nie miałoby dla nas sensu. Dawanie ludziom wystarczająco dużo swobody i miejsca na pomyłki jest ważną cechą firmy – nie moglibyśmy mieć wysokich oczekiwań względem pracowników przy jednoczesnym karaniu ich nawet za najmniejsze błędy. Nawet te kosztowne, czy te skutkujące w szeroko pojmowaną porażkę są przez nas autentycznie postrzegane jako szansa na naukę. Pomyłki zawsze można naprawić lub zrekompensować to tym, którzy ucierpieli. Popełnione błędy to świetny sposób na odkrycie, że twoje założenia lub postrzegany model świata, były nie do końca trafione. Tak długo, jak wprowadzisz zmiany i pójdziesz o krok dalej, będzie to prawidłowe. Szukaj sposobów na sprawdzenie tego, w co wierzysz. Nigdy nie bój się przeprowadzać eksperymentów lub zbierać więcej informacji. Pomaga to w przewidywaniu rezultatów, tych pozytywnych jak i negatywnych. Spytaj siebie „czego się spodziewam, jeśli mam rację?", a następnie „co tu widzę?". Jeżeli stanie się coś niespodziewanego, postaraj się rozpracować dlaczego to się stało. Oczywiście nawalić można na więcej (gorszych) sposobów. Powtarzanie w kółko tej samej pomyłki to jeden z nich. Niesłuchanie klientów oraz współpracowników przed lub po pomyłce to inny. Nigdy nie ignoruj dowodów – zwłaszcza tych, które pokazują, że to ty jesteś w błędzie.



Ryc. 2-3

Ryc. 2-4 Co zrobić, aby dowiedzieć się nad czym pracują inni pracownicy



Krok nr 1: porozmawiaj z kimś na spotkaniu
Krok nr 2: porozmawiaj z kimś w windzie
Krok nr 3: porozmawiaj z kimś w kuchni
Krok nr 4: porozmawiaj z kimś w łazience

A co, jeśli WSZYSCY zawalimy?



Ryc. 2-5

Chwila, czyli jeśli każdy pracownik autonomicznie podejmuje swoje decyzje, jakim cudem to nie jest chaos? Jak Valve wie, że podąża we właściwym kierunku? Kiedy każdy ma swoją kierownicę, obawa, że prędzej czy później ktoś zboczy z kursu wydaje się być naturalna. Z czasem nauczyliśmy się, że nasza zbiorowa zdolność do sprostania wyzwaniom, najlepszego wykorzystywania danej okazji i odpowiedzi na zagrożenia jest znacznie większa, kiedy odpowiedzialność jest rozdzielona na tak wiele osób, jak tylko można. Krótko mówiąc, na każdego w firmie.

Wszyscy zarządzamy naszą długoterminową relacją z naszymi klientami. Patrzą nam na ręce, czasem sami popełniają błędy, a czasem złoszczą się na nas. Ale dlatego, że zawsze dla nas na pierwszym miejscu stoi ich dobro, mamy wiarę, by zmieniać rzeczy na lepsze i nawet jeżeli gdzieś dzisiaj zawalimy, to nie było to dlatego, że chcieliśmy kogoś wykorzystać.

3

Jak mi idzie?

Twoi współpracownicy i twoja wydajność

Mamy dwie sformalizowane metody sprawdzania wydajności: wzajemna ocena oraz ranking pracowniczy. Ta pierwsza ma na celu danie nam wglądu jak najlepiej rozwijać się jako indywidualni pracownicy. Ranking pracowniczy z kolei jest stosowany, by dostosować wynagrodzenie. Obydwa procesy opierają się na informacjach zebranych od każdego.

Wzajemna ocena

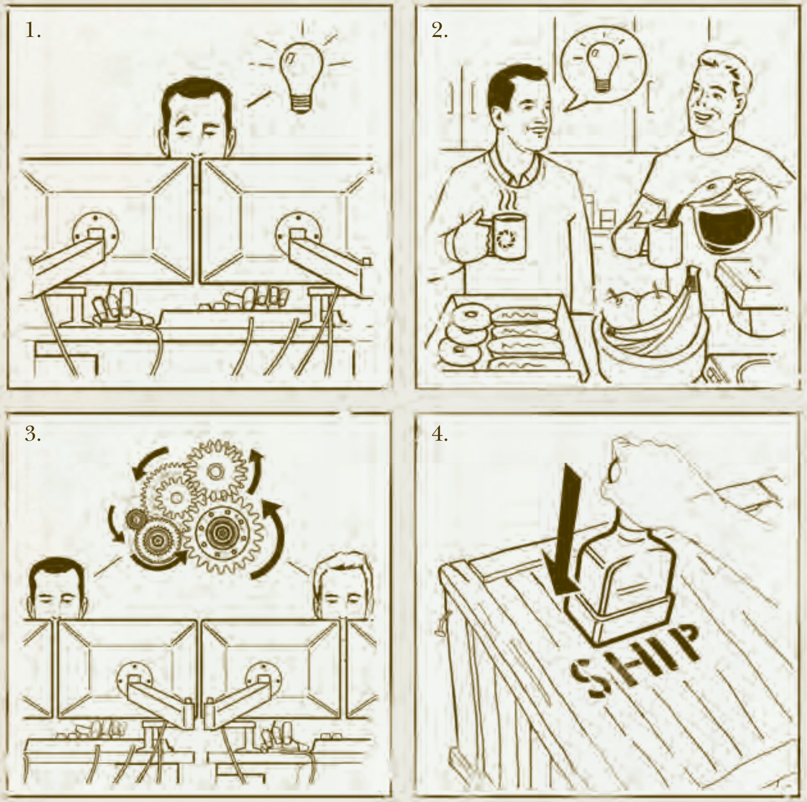
Wszyscy potrzebujemy opinii nt. naszej wydajności – po to, by się rozwijać i by wiedzieć, że nie zawalamy sprawy. Raz na rok wszyscy oceniamy swoją pracę. Przewidujemy, że uda nam się zebrać opinie od tych dookoła kiedykolwiek będziemy tego potrzebować.
Mamy pewne ramy dot. tego jak te opinie są przekazywane – grupa osób (zmieniająca się za każdym razem) rozmawia z każdym pracownikiem w firmie, pytając przy tym z kim ta osoba pracowała od ostatniej oceny pracowniczej i jak współpraca z nią się układała. Celem oceny jest przekazanie każdemu informacji, która pomoże mu się rozwijać. Oznacza to, że najlepsze wsparcie ukierunkowuje, jest szczegółowe i zorganizowane w taki sposób, by osoba z którą pracowałeś jak najlepiej na tym skorzystała.

Wszystkie opinie są wtedy zbierane, porównywane i dostarczane do każdej ocenionej osoby. Anonimowość całego procesu ma sowoje plusy i minusy, jednak wierzymy, że to najlepszy sposób na zebranie jak najcenniejszej informacji. Nie ma także powodu, byś wstrzymywał swoją opinię o danej osobie aż do następnego okresu oceniania. O wiele lepszym rozwiązaniem jest robienie tego częściej, poza sformalizowanymi ramami oficjalnego procesu.
Przy ocenianiu innych warto pamiętać o tych samych czterech kategoriach używanych przy rankingu pracowniczym, ponieważ to właśnie one sprawdzają jak bardzo wartościowym pracownikiem jest dana osoba.

Ranking pracowniczy (i wynagrodzenie)

Inną metodą corocznej oceny jest zestawienie każdego pracownika z jego zespołem. W przeciwieństwie do osobistej oceny, która podaje informacje dla każdego pracownika, ranking pracowniczy daje nam wgląd na to, kto przynosi firmie największą korzyść i tym samym dostosować wynagrodzenie do wprowadzanej przez niego wartości.
Valve wynagradza swoich pracowników w większym stopniu w porównaniu do standardu branży. Opłacalność naszych pracowników jest większa niż tych w Google, Amazon, czy Microsoft.

Ryc. 3-1 Jak pracować bez szefa



Krok 1: wpadnij na świetny pomysł
Krok 2: opowiedz o nim współpracownikowi
Krok 3: pracujcie nad nim
Krok 4: dostarczcie go!

Głęboko wierzymy, że w kieszeni pracownika powinno pozostać jak najwięcej pieniędzy. Valve nie zyskuje, jeżeli tworzona przez ciebie wartość nie jest adekwatnie wynagradzana; analogicznie w drugą stronę – w ostatecznym rachunku pracownicy nie zyskują, jeżeli ich płaca przewyższa wartość ich pracy.
Celem Valve jest ustawienie twojego wynagrodzenia na „właściwym” poziomie. Jesteśmy dosyć elastyczni, kiedy nowy pracownik dołącza do firmy – słuchamy jego wymagań finansowych i robimy co możemy. Z czasem wynagrodzenie zostaje dopasowane, by odpowiadać wewnętrznej ocenie pracowniczej. Właśnie to mamy na myśli poprzez „właściwy” poziom – płacenie ludziom tyle, ile są warci (wg naszej oceny).

> Jeżeli uważasz, że twoje wynagrodzenie jest adekwatne do wkładanej przez ciebie pracy, zgłoś to. W Valve konwersacje na temat płac są niespodziewanie łatwe i bezpośrednie, a wszelkie zmiany odbywają się w ramach opisywanego procesu. Omówienie sprawy w przypadku wystąpienia problemu nigdy nie jest niewłaściwe. Zamartwianie się poziomem twojego wynagrodzenia bez żadnej zewnętrznej informacji jak został on ustalony jest kosztowne tak dla ciebie, jak i dla nas.

Pozbycie się stronniczości jest najważniejszym aspektem dla Valve. Wierzymy, że to nasi pracownicy są najlepszymi sędziami w kwestii wydajności. Nasza płaska struktura częściowo eliminuje stronniczość, która występowałaby w systemach oceny pracowniczej w innych firmach, natomiast układ naszego rankingu pozbywa się jej w całości.

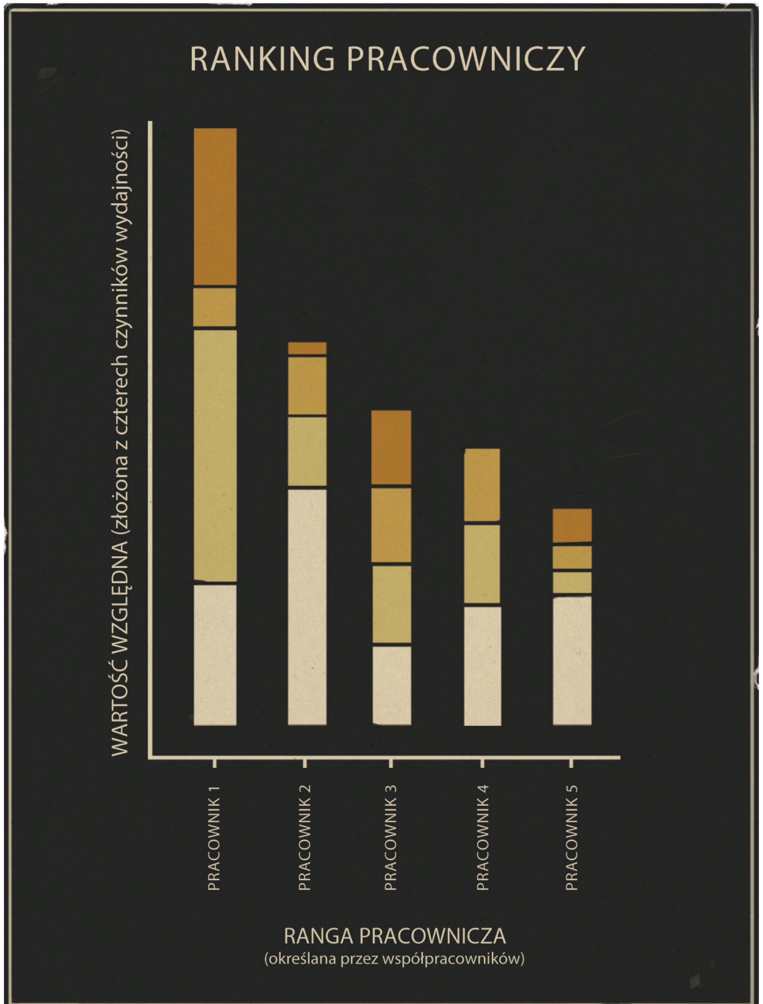
Każda grupa pracująca nad danym projektem ocenia swoich członków. Aby ułatwić zadanie, grupę rozbija się na kilka podgrup, po czym każda podgrupa ocenia pozostałe. Sam ranking bazowany jest na następujących czynnikach:

1. Wiedza i umiejętności techniczne

Jak trudne i jak cenne są problemy, które rozwiązujesz? Z jak bardzo ważnym lub krytycznym zadaniem potrafisz sobie poradzić? Czy jesteś unikalną osobą (w firmie, w branży?) w rozwiązywaniu konkretnego rodzaju problemu, dostarczaniu określonego rodzaju grafik, czy we wkładzie w projektowaniu, pisaniu scenariusza, muzyki, itd.?

2. Produktywność

Jaka była najcenniejsza, wykonana i jednocześnie dostarczona przez ciebie praca? Generalnie spędzanie nad projektem ogromnej ilości godzin nie jest związane z produktywnością, a po pewnym czasie wskazuje wręcz na niską wydajność. Zdecydowanie cenniejszym jest zachowanie rozsądnego balansu pomiędzy pracą, a resztą życia, a sama praca powinna być bardziej wydajna niż nieustanna.



W rankingu pracowniczym bierzemy pod uwagę cztery kategorie wydajności. Są to: wiedza i umiejętności techniczne, produktywność, wkład do grupy oraz wkład do produktu. W Valve mają one identyczną wagę, ale każda osoba ma ich inny rozkład.

Ryc. 3-2

3. Wkład do grupy

Jak bardzo przyczyniasz się do pracy w studio, zatrudniania nowych pracowników, ogólnemu usprawnianiu pracy, pomocy kolegom, czy też tworzeniu narzędzi używanych przez innych? Wkład w pracę grupy zazwyczaj oznacza mniejszy wkład indywidualny. Wzięcie na siebie roli lidera może pomóc ci osiągnąć lepszy wynik w grupie, ale nie gwarantuje to wyższego miejsca w rankingu pracowniczym. Jest to rola, którą ludzie przyjmują od czasu do czasu.

4. Wkład do produktu

Jak bardzo przyczyniasz się do większego rozwoju, niż do swojej specjalności? Jaka część twojej pracy przekłada się na produkt końcowy? Jak wielki był twój wpływ na właściwą priorytetyzację działań i zasobów wśród innych? Czy przewidywanie jak klienci zareagują na nasze decyzje nie sprawia ci problemu? Do tej kategorii zalicza się min. bycie dobrym testerem w fazie dostarczania produktu.

Poprzez wybór tych kategorii i bazowaniu na nich rankingu pracowniczego, firma może jasno zakomunikować „To jest wartościowe.” Uważamy, że właśnie te kategorie oferują szerokie spektrum możliwości, w których twój wkład zostanie najlepiej doceniony.

Po zakończeniu wewnątrzgrupowego rankingu informacje stają się dostępne dla całej firmy. Nie omówimy tu tej metodologii, gdyż istnieje strona na naszej wiki, która dokładnie opisuje komentarze współpracowników i ranking pracowniczy przy każdym procesie.

Ryc. 3-3 Jak zorganizować firmowe wakacje



Krok 1: znajdź kogoś, kto zajmie się twoimi kotami
Krok 2: wejdź na pokład
Krok 3: zrelaksuj się przy basenie
Krok 4: zrelaksuj się przy basenie na jeszcze trochę

4

Wybierz swoją przygodę

Twoje pierwsze pół roku

Orientujesz się już bez przeszkód co, jak i gdzie. Teraz twoim celem nie jest już tylko zwykłe bycie produktywnym pracownikiem dzień w dzień – masz odpowiednie przygotowanie, by kształtować przyszłość, tak swoją jak i całego Valve. Twoja kariera jak i rozwój firmy leżą w twoich rękach. Mamy tu kilka refleksji, jak sterować obydwoma prosto ku sukcesowi.

Role



Ryc. 4-1

Po takim czasie jest już oczywiste, że role w Valve są płynne. Wewnątrz Valve nikt nie miał i nie ma żadnego oficjalnego tytułu, celem takiego zastosowania jest usunięcie organizacyjnych barier. Dla wygody sami sobie wybieramy, jak do siebie mówimy.

Tyczy się to zwłaszcza osób, które pracują z osobami spoza firmy, ponieważ ułatwia to załatwianie wszelkiej maści spraw. Wewnątrz firmy, natomiast, przybieramy rolę która najlepiej oddaje naszą pracę. Każdy jest projektantem. Każdy może podważyć decyzje innej osoby. Każdy może zwerbować każdego do swojego projektu. Każdy musi działać jako „strateg”, co tak naprawdę oznacza zastanowienie się, co jest właściwe dla naszych klientów. Analizujemy, przewidujemy, robimy pomiary, oceniamy. Jednym z bezpośrednich wyrazów takiego podejścia jest lista płac umiesz-czana w naszych grach – to po prostu długa lista nazwisk, posor-towana alfabetycznie. I tyle. Celowo sięgnęliśmy po ten zabieg, kiedy wydawaliśmy Half-Life i jesteśmy dumni kontynuować tę tradycję do dziś.

Postęp kontra rozrost

Z racji tego, że Valve nie posiada tradycyjnej hierarchii, rozpracowanie jak Valve wpasowuje się w twoją karierę może być zawiłe. „Wcześniej pracowałem jako asystent techniczny drugiego dyrektora ds. animacji w Hollywood. Miałem zamiar zostać dyrektorem w ciągu następnych pięciu lat. Jak się tu rozwijać?” Praca w Valve daje szansę na niesamowicie wydajny (a wielu przypadkach również przyspieszony) rozwój kariery.

W szczególności mowa tu o szerokim zakresie umiejętności danej osoby, wychodzącym daleko poza wąskie ramy typowej pracy w większości firm. Czyni to tzw. „drabinkę rozwoju” dostosowaną wprost do ciebie. Wspinasz się po niej tak szybko, jak tylko potrafisz. To ty jesteś u steru i możesz wymusić pomoc od innych



Ryc. 4-2

w dowolnym momencie. Żeby to było jasne – nie przeprowadzamy żadnych formalnych „programów rozwojowych”, (szkolenia, przydzielenie mentora), ponieważ są one nieefektywne dla tych starszych stażem. Wierzymy, że wydajni pracownicy na ogół rozwijają się bez żadnej zewnętrznej pomocy.

Większość osób dobrze wpasowujących się w Valve stanie się jeszcze lepszymi pracownikami po czasie spędzonym tutaj, aniżeli gdyby spędzali ten czas na pracy gdzie indziej.

Umieść więcej narzędzi w skrzynce na narzędzia

Większość pracowników odnoszących sukces w Valve są, po pierwsze, wysoce uzdolnieni w szerokiej gamie umiejętności, a po drugie, światowej klasy ekspertami w bliżej zdefiniowanej dziedzinie (patrz sekcja o pracownikach „T-kształtnych” na stronie 46). Z racji szerokiego wachlarza talentów pracowników w Valve, często jest łatwiej zostać lepszym w dziedzinach, które nie są twoimi głównymi.

Inżynierzy: kod to tylko początek

Jeżeli zostałeś zatrudniony jako inżynier oprogramowania, być może dziwnym wyda się, że jesteś otoczony przez wielodyscyplinarną grupę ekspertów w różnych dziedzinach – sztuki, prawa, finansów, a nawet psychologii. Być może nawet przesiadujesz z nimi w tym samym pokoju na co dzień, więc okazja do nauczenia się czegoś nowego jest ogromna. Wykorzystaj tę informację, kiedykolwiek będzie potrzebna – im więcej będziesz wiedział o metodach pracy, słownictwie i analizie w innych sferach pracy, tym będziesz bardziej wartościowym pracownikiem.

Pozostali: programujcie lub bądźcie programowani

Główną kompetencją Valve jest tworzenie oprogramowania. Inne dyscypliny oczywiście również są częścią naszych produktów, jednak w dalszym ciągu skupiamy się na programach. Tworzenie programów to głównie – cóż – pisanie kodu. Jeśli twoją specjalnością nie jest pisanie kodu, to każdy kawałek siebie jaki włożysz w rozumienie pisania kodu przynosi korzyści tak tobie, jak i Valve. Nie musisz być inżynierem oprogramowania, tak jak i nikt nie mówi, że taka osoba jest bardziej wartościowa niż ty. Jednakże poszerzanie swej wiedzy w technicznym kierunku nigdy nie jest złe. Efektem będzie zwiększona liczba lub jakość tych tzw. „narzędzi“, które możesz włożyć do „skrzynki”.

5

Valve się rozwija

Twoja najważniejsza rola

Idee omawiane w tym poradniku brzmią, jakby mogły się sprawdzić w małym, dopiero co zaczynającym, biznesie, a nie korporacji z setkoma pracownikami I miliardami na koncie. Głównym pytaniem jest „czy to wszystko się skaluje?". Cóż, jak na razie tak i wierzymy, że w miarę jak się rozwijamy, przy odpowiedniej ostrożności ten system będzie działać co raz lepiej. Może się to zdawać nieintuicyjne, ale jest to właśnie bezpośrednim skutkiem zatrudniania świetnych, utalentowanych i zdolnych ludzi. Sprawienie, że to wszystko działa jest dość skomplikowane i mocno zależy na naszej nieustannej czujności w procesie rekrutacji i zatrudniania.

Jeżeli zaczniemy zatrudniać osoby, które nie są aż tak dobre w zarządzaniu i pracy jak my (jako wysoce wydajny i samosterujący się zespół), to wiele zagadnień tu omawianych przestanie funkcjonować. Jedna z rzeczy, które ulegają zmianie w miarę rozwoju firmy, a w której nie jesteśmy dobrzy, to rozpowszechnianie informacji do każdego pracownika (patrz „W czym Valve nie jest dobre?" na str. 52). Na plus można zaliczyć rosnącą opłacalność naszych pracowników, więc pod tym względem z pewnością dobrze się skalujemy.

Nasz współczynnik wzrostu pod względem zatrudnienia wynosił 10-15% rocznie przez bardzo długi czas istnienia firmy. W 2010 zwiększyliśmy tempo za sprawą wielu nowych pracowników do sekcji pomocy technicznej.

Nie mamy zdefiniowanego celu wzrostu. W dalszym ciągu zamierzamy zatrudniać najlepszych ludzi oraz utrzymywać skalowanie naszej firmy, obydwa tak szybko jak to możliwe. Na szczęście nie musimy podejmować decyzji dotyczących rozwoju na podstawie czynników zewnętrznych – liczą się tylko nasze cele biznesowe. Do tego w każdej chwili cele te mogą stracić na uwadze na rzecz wizji sukcesu w dłuższej perspektywie czasu. W ostatecznym rachunku dzięki trzymaniu poprzeczki zatrudnienia bardzo wysoko wychodzimy do przodu.

Zatrudnianie



Ryc. 5-1

Zatrudnianie odpowiednich ludzi to najważniejsza rzecz na świecie. Nawet ważniejsza niż oddychanie. Kiedy zajmujesz się rekrutacją – czy to biorąc udział w rozmowach kwalifikacyjnych, czy też ogólnego usprawniania procesu rekrutacji – wszystko inne, co mógłbyś robić, jest głupie i powinieneś to zignorować!

Kiedy to ty jesteś nową osobą w Valve, jest niezwykle ważne, by zaangażować się w proces rekrutacji. Zajmij miejsce przy kimś, kto zajmuje się tym już od dłuższego czasu. W pewnym sensie nasz system rekrutacji przypomina ten z innych firm, my jednak mamy własne podejście wymagające nieco wprawy. Nie omówimy tu wszystkiego od podstaw – popytaj innych o szczegóły i zaangażuj się w rozmowy kwalifikacyjne.

Dlaczego zatrudnianie jest tak ważne?

Dla Valve pozyskiwanie nowych osób może wpłynąć na sukces całej organizacji w zdecydowanie większym stopniu, niż w innych firmach – tak z pozytywnym, jak i negatywnym skutkiem. Z racji braku wewnętrznej hierarchicznej struktury pracowników, zatrudnienie właściwej osoby może wpłynąć na całą firmę.

Zabierz znajomych. Jedną z najcenniejszych rzeczy jaką możesz wykonać jako nowy pracownik, to powiedzieć nam kogo jeszcze powinniśmy zatrudnić. Pod warunkiem, że zgadzasz się, że Valve to najlepsze miejsce pracy na świecie – w takim razie powiedz nam o najlepszych ludziach na świecie, żebyśmy mogli ich zatrudnić. Jeżeli jeszcze się nie zgadzasz, poczekaj 6 miesięcy i zadaj sobie to pytanie ponownie.

Przeoczenie szansy na pozyskanie wspaniałego pracownika to prawdopodobnie jedna z najbardziej kosztownych pomyłek, jakie mogą nam się przytrafić.

Zazwyczaj jest dla nas natychmiastowo oczywiste, czy dobrze postąpiliśmy, zatrudniając daną osobę. Nie posiadamy jednak (dys)komfortu w postaci menedżerów, także okazjonalnie może upłynąć trochę czasu, zanim uda nam się ocenić, czy dana osoba dobrze odnajduje się w zespole. Jest to jeden z minusów naszego swobodnego podejścia – decyzja o zatrudnieniu niewłaściwej osoby może przynieść nam wiele szkód, jeśli nikt inny w porę nie oceni sytuacji. W końcowym rozrachunku takie osoby zawsze opuszczają naszą firmę.

Jak zatrudnić właściwe osoby?

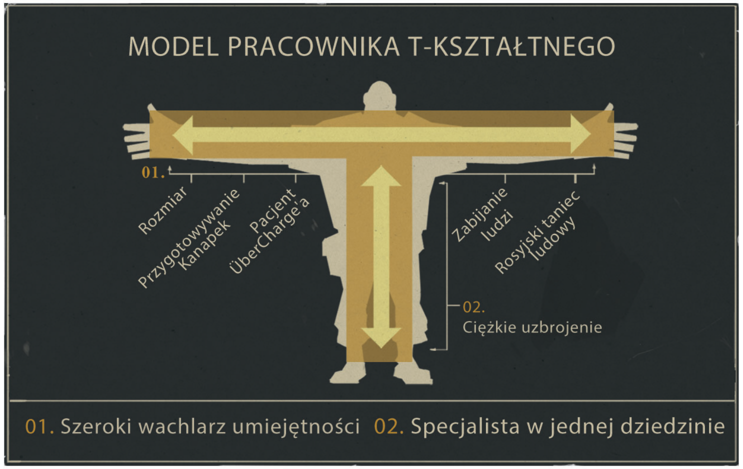
Ta kwestia zasługiwałaby na swoją własny, dosyć wyczerpujący poradnik. W sumie nawet wart napisania, choć byłoby nam z tym ciężko, ponieważ nieustannie odczuwamy, że uczymy się czegoś naprawdę ważnego, kiedy kogoś zatrudniamy i w jaki sposób to robimy. Poniżej znajduje się kilka pytań, które zawsze sobie zadajemy przy ocenie kandydatów:

- Czy widziałbym tę osobę w roli mojego szefa?
- Czy nauczyłbym się od niej wielu nowych lub ważnych rzeczy?
- Co, gdyby ta osoba pracowała dla konkurencji?

Generalnie rzecz biorąc, cenimy sobie osoby wysoce kooperatywne. Mamy na myśli ludzi, którzy są uzdolnieni we wszystkich sprawach integralnych z intensywną współpracą – osoby, które podczas pogawędki z innymi potrafią w mig rozpracować dany problem, jednocześnie będąc przy tym pomysłowi, kreatywni i wkładający ducha w to, co robią. Kwestie te mają w istocie o wiele większe znaczenie niż głęboka wiedza specjalistyczna w jednej dziedzinie, bądź wysoce rozwinięte umiejętności w wąskich ścieżkach. Dlatego właśnie dosyć często odpuszczamy sobie tych kandydatów, którzy – krótko mówiąc – są „najlepsi" w wybranej przez siebie dziedzinie. Oczywiście nie jest wystarczające stwierdzić, że dany kandydat powinien być solidnym współpracownikiem – nawiązujemy także do tych samych czterech wskaźników, które stosujemy oceniając siebie samych (patrz „Ranking pracowniczy" na str. 27).

Liczą się dla nas ludzie „T-kształtni".

Tacy ludzie są zarówno wysoce uzdolnieni w szerokiej gamie przydatnych dla nich umiejętności (pozioma część „T"), jak i ekspertami w swoich dziedzinach (pionowa część „T"). Połączenie tych dwóch czynników to klucz do sukcesu w Valve. Dosyć czesto rezygnujemy z osób, które świetnie radzą sobie w wielu aspektach naraz, jednak brakuje im dogłębnej wiedzy w jednej, konkretnej dziedzinie - wkład takich osób nie byłby wystarczająco odczuwalny. Analogicznie w przeciwnym wypadku: ekspert, który nie radzi sobie z innymi zagadnieniami, natrafi na trudności we współpracy z ludźmi o odmiennej specjalizacji.



Ryc. 5-2

Szukamy ludzi silniejszych od nas.

Gdy pozostawieni samym sobie, ludzie mają tendencję zatrudniania osób mniej wydajnych od siebie. Pytania podane powyżej pomagają nam upewnić się, że nie zaczniemy przyjmować ludzi, którzy są co prawda użyteczni, ale nie tak wartościowi jak my. Powinniśmy zatrudniać osoby lepsze od nas samych, nie gorsze.

W pewnym sensie zatrudnianie mniej wydajnych ludzi wydaje się czymś naturalnym w sytuacji, gdy jest dużo pracy do wykonania. Wszakże w takich warunkach (przynajmniej krótkotrwale) lepszym wydaje się praca z ludźmi, którzy są „wystarczający", niż niewykonanie pracy w ogóle. W rzeczywistości jednak to ogromna pomyłka.

Zawsze możemy tymczasowo kogoś zatrudnić lub nawet zlecić zadania innym, jednak nigdy nie powinniśmy obniżać poprzeczki zatrudnienia. Innym powodem dla przyjmowania sporej liczby „wystarczających" osób jest polityka – w większości firm jest zdecydowanie lepiej mieć armię ludzi na twoje rozkazy. W Valve to się nie sprawdzi. Efektem byłoby osłabienie kondycji firmy i uziemienie siebie w rozbitej organizacji pracy. Ciekawe czasy!

Zatrudnianie jest fundamentalnie identyczne we wszystkich dyscyplinach.

Nie istnieją żadne osobne kryteria, czy zestawy reguł dla inżynierów, animatorów, czy księgowych. Drobnym szczegółem jest to, że artyści i pisarze wpierw pokazują nam część swojej pracy przed przyjściem na rozmowę kwalifikacyjną. Ale sama rozmowa oraz towarzyszący jej proces są fundamentalnie te same, niezależnie z kim rozmawiamy.

„Czy z tak wysoko postawioną poprzeczką mógłbym zostać zatrudniony?" – dobre pytanie. Nawet jeśli nie, to dobrze dla nas i powinniśmy się z tego cieszyć, gdyż oznacza to, że rozwijamy się we właściwym kierunku. Tak długo, jak jesteś wartościowym pracownikiem i masz frajdę z tego co robisz, cała sytuacja jest kwestią dyskusyjną.

P: Jeżeli to wszystko sprawdza się u nas, to czemu wszyscy nie pracują w ten sam sposób?

O: Cóż, to naprawdę trudne. Głównie z powodu ogromnego poświęcenia w kwestii zatrudniania, która diametralnie różni się od tego w innych firmach. Potrzebna jest także dyscyplina w przekładaniu takiej, a nie innej wizji firmy nad jakiekolwiek krótkoterminowe cele biznesowe. Do tego dochodzi spora doza swobody od zewnętrznych czynników – kluczowe jest tu bycie samowystarczalnym finansowo. A, czy wspomnieliśmy też o założycielu, który wierzył, że takie miejsce da się w ogóle stworzyć? Takie osoby też rzadko się zdarzają.

Innym powodem dla którego prowadzenie firmy w ten sposób jest trudne, to bycie nieustannie czujnym. Całe przedsięwzięcie może okazać się biletem w jedną stronę, jeżeli główne wartości ulegną zmianie. Zachowanie tych wartości wymaga pełnego zaangażowania ze strony wszystkich pracowników, zwłaszcza tych, którzy są tu najdłużej. W innych firmach hierarchiczna struktura z czasem zapewnia większy wpływ lub więcej pieniędzy tym starszym stażem – tutaj nie ma na to miejsca.

6

Epilog

W czym Valve *nie jest* dobre?

Taki schemat działania firmy ma oczywiście swoje minusy. Uważamy, że warto ponosić te koszty, jednak znamiennym jest wymienić kilka rzeczy, w których powinniśmy być lepsi:

- Pomaganie nowym pracownikom w odnalezieniu swojego miejsca w firmie. Napisaliśmy ten poradnik, ale wszystkiego nie sposób opisać.
- Nadzorowanie ludzi. Nie tylko objaśnianie mniej doświadczonym co i jak, lecz także aktywne doradzanie ludziom jak rozwijać się w kierunku, z którym mają problem – nie jest to nasza nasza najmocniejsza strona. Oceny pracownicze mogą pomóc, ale tylko do pewnego stopnia.
- Wewnętrzne rozprowadzanie informacji.
- Znajdywanie i zatrudnianie osób w całkowicie nowych dyscyplinach (np. ekonomia, czy projektowanie przemysłowe).
- Przewidywanie przyszłości sięgające dalej niż najwyżej kilka miesięcy.
- Tracimy szansę na zatrudnienie utalentowanych ludzi, którzy wolą jednak pracować w bardziej tradycyjnie ułożonej organizacji. Należy się tego spodziewać i nie jest to rzecz, którą powinniśmy w sobie zmieniać, jednak warto o tym wspomnieć jako ograniczeniu, które sami na siebie nałożyliśmy.

Patrz: diagram na stronie 5

Co się dzieje, gdy to wszystko nie funkcjonuje?

Czasami filozofia i metody opisane w tym poradinku nie do końca zgadzają się z tym, jak sprawy wyglądają na co dzień. Mimo to jesteśmy pewni, że nawet przy tymczasowych problemach poradzimy sobie ze wszystkim.

Czy z twojego punktu widzenia istnieją jakieś obszary w firmie, w których idee opisane w tej książce są spełniane bardziej niż w innych? Co powinniśmy z tym zrobić? Czy te różnice mają w sobie jakiś plus? Co byś zmienił? Ten poradnik opisuje cele, w które wierzymy. Jeżeli odczuwasz, że pracujesz nad projektem, który nie realizuje tych celów (lub w takowej grupie), bądź tym, który to zmieni. Pomóż grupie i porozmawiaj o tym z jej członkami i/lub z tymi poza zespołem.

Gdzie nas zabierzesz?

Valve za kilka lat będzie zupełnie inną firmą niż jest obecnie, a to dzięki twoim zmianom na lepsze. Nie możemy się doczekać, by zobaczyć, gdzie nas zabierzesz. Produkty, funkcje i wrażenia, jakie stworzysz dla klientów, będą tym, co nas określa.
Czy to nowa gra, funkcja na Steam, sposób dla klientów na zaoszczędzenie pieniędzy, pejzaż, który nauczy nas czym jest piękno, coś, co ochroni nas przed zagrożeniami prawnymi, nowa czcionka, pomysł jak zdrowiej pracować, nowe narzędzie dla tworzenia czapek w TF2, zjawiskowa animacja, nowy rodzaj testu, który sprawi, że będziemy bystrzejsi, kontroler do gier, który potrafi rozpoznać, czy się boisz lub zabawka, która rozśmieszy czterolatka, czy też (najprawdopodobniej), coś, na co nikt jeszcze nie wpadł – nie możemy się doczekać, by zobaczyć, jaką przyszłość zechcesz stworzyć z nami w Valve.

Glosariusz

Żargon. Lingo. Słowa kluczowe.

Akwarium – sala konferencyjna obok jadalni. Ta z wielką, szklaną ścianą. Niech nazwa cię nie zwiedzie – tak naprawdę nie używamy jej jako akwarium. Oprócz, oczywiście, akwariowych piątków, kiedy to napełniamy pomieszczenie ponad 30 tysiącami litrów ohydnej słonej wody, żeby wszystkie płaszczki i rekiny miały czym oddychać podczas walk na śmierć i życie. Nie ujrzysz tego na liście świadczeń pracowniczych nie dlatego, że to nie zabawa, ale dlatego, że to nielegalne.

Aktywności Valve – pokochasz kowalstwo.

Australia – miejsce które jest albo bardzo blisko, albo które JEST Nową Zelandią, czyli tam skąd pochodzi ponad połowa ekipy Valve.

Czternastolatek – jeżeli dostrzeżesz jednego zajmującego się twoim projektem, nie martw się. W rzeczywistości to pięćdziesięciosiedmioletni Josh Weier (patrz Josh Weier niżej). Jeśli masz jakieś zbędne komórki macierzyste, daj mu je! Codziennie się w nich kąpie.

Ekspres do kawy, praworęczny zasobnik – zasobniki we wszystkich maszynkach do kawy, które zawierają bezkofeinowe ziarna kawy. Z tego co nam wiadomo, nigdy nie trzeba ich było na nowo napełniać. Według nas te ziarna to tylko dekoracyjny plastik.

Gabe Newell – ze wszystkich osób, które nie są twoim szefem, Gabe TYM BARDZIEJ nie jest twoim szefem, jeśli wiesz o co nam chodzi.

Gówniany czarodziej – koleś odpowiedzialny za wszystkie błędy w Dota 2. Także znany jako Finol.

Greg Coomer – jedyna osoba, która w ogóle jeszcze pamięta, że ktoś kiedyś powiedział, że przeniesiemy się do Seattle.

Josh Weier – różnie wymawiane „Josh Łiir", „Josh Łajer", „Josh Łejer", „Josh Łyyyy… [oddala się]" oraz „Josh Joshington" dla tych z nas, którym przestało zależeć. Wszystkie prawidłowe!

Kucyki – zwierzątka najbardziej kochane przez tych oddalonych od swoich komputerów i najbardziej znienawidzone przez tych, którzy wolą ten sam żart usłyszeć tylko raz.

Mann Co. – twórcy kwadratowych, niekoniecznie bezpiecznych produktów dla mężczyzn, które okazjonalnie mogą się zapalić oraz bardziej okazjonalnie działają jak należy. Pod własnością i zarządem Saxtona Hale'a (patrz: Australia).

Menadżer – rodzaj ludzi, których nie mamy, także jeżeli jakiegoś zobaczysz, zgłoś to komuś. Możliwe, że to duch kogokolwiek, kto był przed nami w tym budynku. Cokolwiek zrobisz, nie pozwól mu dać ci prezentacji dotyczącej paradygmatów we widmowej proaktywności.

Noże – te, których nigdy za wiele. Przepastna kolekcja w żadnym wypadku nie jest freudowską kompensacją.

(Bez)obciążeniowa poduszka towarzysząca – ta rzecz, którą Erik Wolpaw nosi ze sobą oraz którą zasłania swoje usta, ilekroć ktoś na nią usiądzie.

Playtesting – to, co robimy wcześnie i często. I głośno, jeżeli Karen też się tym zajmuje.

Pusta półka na piątym piętrze – miejsce, na którym planujemy umieścić wszystkie nagrody dla Ricochet, jak już gracze zorientują się, że taka gra w ogóle istnieje.

Pzd – praca z domu, czyli co robić, kiedy choćby jeden płatek śniegu spadnie z nieba.

Seattle – miejsce, w którym założyciele Valve obiecali zlokalizować nasze biura, zanim zorientowaliśmy się, że to była tak naprawdę jedna wielka przynęta (patrz Greg Coomer wyżej).

Scorpions, Poison, Queen – nieustanna, pawłowska wręcz ekspozycja na naszą rockową ścieżkę dźwiękową w łazience sprawi, że już nigdy się nie załatwisz, dopóki ktoś nie zanuci „Rock You like a Hurricane".

Talk Alias – wewnętrzny blog Marca Laidlawa.

Winda towarowa - (*patrz: „Jak przemieścić swoje biurko" na str. 18*)

Windy na parkingu – autonomiczne urządzenia z własną wolą, które biorą zakładników. Strzeż się.

Wakacje firmowe – co roku firma zbiera wszystkich pracowników wraz z rodzinami i zabiera nas gdzieś w tropiki na tygodniowe wakacje. Popularne zajęcia to konkursy na najdłuższą wyhodowaną brodę, nurkowanie, jedzenie lodów, narty wodne lub też po prostu gawędzenie na plaży z tubylcami o tym, ile muszelek ze sztucznymi oczkami powinieneś kupić (co myślisz: zero, co oni myślą: no dobra, weź chociaż pięć).